

2. Колотуха С.М. Кредитування сільськогосподарських підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності / С.М. Колотуха, І.П. Орейко // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 89–96.
3. Матеріали офіційного сайту Національного банку України. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
4. Матеріали офіційного сайту Національного банку України. – 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua>.
6. Прокопчук О.Т. Проблеми кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств / О.Т. Прокопчук // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених / УДАУ. – Умань : УДАУ, 2008. – В 2 ч. – Ч. 2. – С. 128–129.
7. Сучасний стан та пріоритетні напрямки розвитку інвестиційної діяльності у сільському господарстві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka>.

УДК 658.012.4:005.934

**Гончарова М.Л.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Української академії банківської справи  
Національного банку України*

### **ЗАСТОСУВАННЯ СИТУАЦІЙНО-АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена застосуванню ситуаційно-адаптивного підходу до формування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств. Об'єктивна необхідність застосування ситуаційно-адаптивного підходу обумовлена потребою в розробці механізмів управління підприємством в мінливих зовнішніх та внутрішніх умовах; складністю і різноманітністю виробничих процесів; неповною, неточною вихідною інформацією. Особливістю даного підходу є те, що він направлений лише на вирішення питань превентивного характеру, запобігає появі проблемних ситуацій в організації.

**Ключові слова:** ситуаційно-адаптивний, управління, економічна безпека, підприємство.

#### **Гончарова М.Л. ПРИМЕНЕНИЕ СИТУАТИВНО-АДАПТИВНОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена применению ситуативно-адаптивного подхода к формированию системы экономической безопасности отечественных предприятий. Объективная необходимость применения ситуативно-адаптивного подхода обусловлена потребностью в разработке механизмов управления предприятием в меняющихся внешних и внутренних условиях; сложностью и разнообразием производственных процессов; неполной, неточной исходной информацией. Особенностью данного подхода является то, что он направлен только на решение вопросов превентивного характера, предотвращает появление проблемных ситуаций в организации.

**Ключевые слова:** ситуативно-адаптивный, управление, экономическая безопасность, предприятие.

#### **Goncharova M.L THE SITUATIONALLY-ADAPTIVE APPROACH IN ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF NATIONAL ENTERPRISES**

The article is devoted to use of situationally-adaptive approach to the system of economic security of domestic enterprises. The objective necessity of the use of situationally-adaptive approach is due, the need to develop mechanisms for management in the changing internal and external conditions; complexity and production processes; incomplete, inaccurate initial information. A feature of this approach is that it is directed only to issues of a preventive nature, prevents problematic situations in the organization.

**Keywords:** situational-adaptive, management, economic security, enterprise.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні вітчизняні організації і підприємства виявилися нездатними адекватно й усвідомлено реагувати на мінливі умови зовнішнього і внутрішнього середовища. Це загрожує економічній безпеці підприємств. Об'єктивно виникла потреба у формуванні нових структур та механізмів управління підприємствами. Причому це стосується навіть підприємств з добре налагодженим механізмом управління виробничо-господарською діяльністю. У зв'язку з цим виникає потреба у проведенні ряду досліджень, спрямованих на розробку механізмів ситуаційно-адаптивного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що питаннями розробки теоретико-методичних основ формування системи економічної безпеки підприємства займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: О. Ареф'єва [2], С. Ілляшенко [6], Ю. Лисенко [7], В. Мак-Мак [8], Л. Абалкін [1], М. Бендиков [3] та ін. Незважаючи на досягнуті ре-

зультати в дослідженні економічної безпеки підприємства, можна помітити, що приділяється недостатньо уваги проблемам розробки теоретичних підходів до формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасному мінливому просторі. Тому виникає завдання щодо застосування ситуаційно-адаптивного підходу до формування системи економічної безпеки підприємств.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в застосуванні ситуаційно-адаптивного підходу до формування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання з метою забезпечення успішності ситуаційно-адаптаційного процесу досить актуальним є питання формування такої системи управління, яка найбільшою мірою відповідала б вимогам сучасності, спрямованості на інноваційний шлях розвитку і модернізацію економіки.

Слід зазначити, що ситуаційно-адаптивне управління на сучасних вітчизняних підприємствах має ряд суттєвих особливостей. По-перше, оскільки зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств в Україні носять широкомасштабний, системний характер, то адаптація до неї окремих підприємств передбачає проведення комплексних змін факторів внутрішнього середовища, що є, по суті, реструктуризацією підприємств. По-друге, більшість українських економістів наполягають на тому, що саме комплексне реструктурування, що припускає істотне оновлення всіх сфер діяльності, а не одиничні реорганізаційні заходи, необхідне вітчизняним підприємствам для адаптації до нових умов господарювання. По-третє, ситуаційно-адаптивне управління носить антикризовий характер, це пояснюється тим, що зазначені на початку ХХІ століття позитивні тенденції в динаміці вітчизняної промисловості дуже серйозно похитнули-

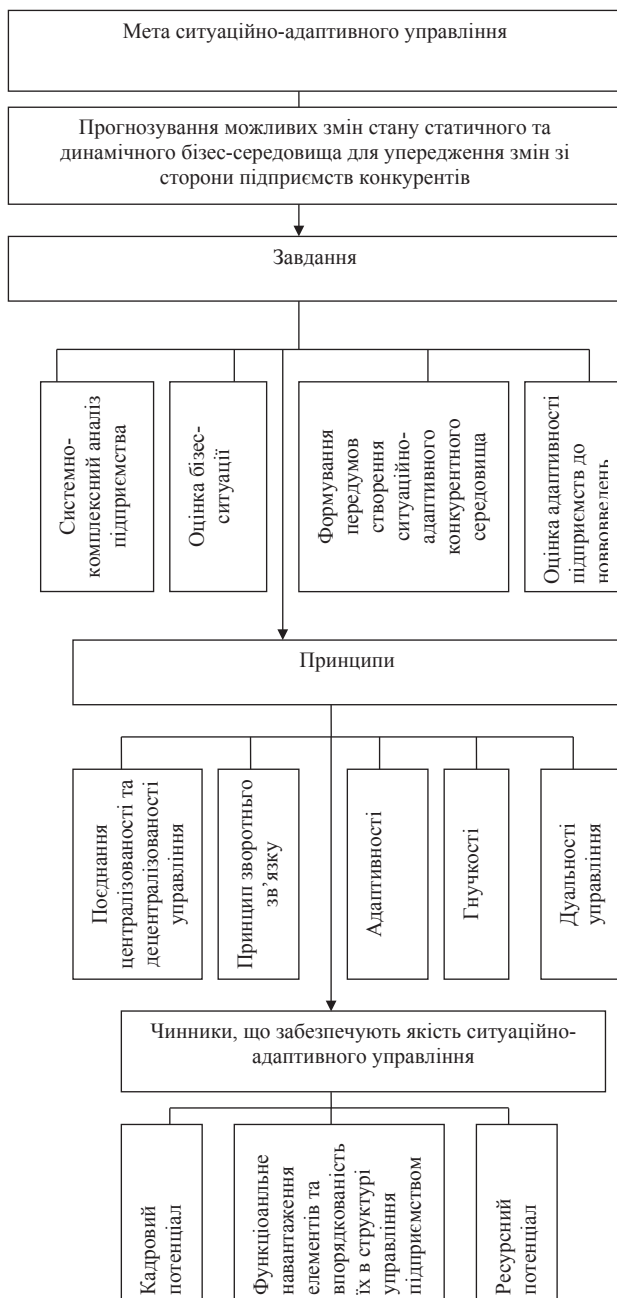


Рис. 1. Основні складові ситуаційно-адаптивного підходу до управління підприємством

ся в результаті настання світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. [9]. Звідси адаптація підприємств до нового етапу розвитку ринкової економіки в Україні в умовах посткризових явищ передбачає здійснення її в рамках заходів антикризового характеру.

Виходячи з вищевказаного, керівники вітчизняних підприємств для підвищення ефективності управління зацікавлені в розробці та удосконаленні ситуаційно-адаптивного підходу менеджменту як механізму, здатного забезпечити економічну безпеку підприємства. Основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у створенні та реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Ці умови визначено, виходячи з критерію економічної безпеки та її рівня (ресурсний потенціал, конкурентоспроможність та ін.) У якості найважливіших умов, що враховуються в структурі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, обрані мінімізація витрат підприємства, адаптація до нововведень і розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку [5]. Вважається, що саме ці умови здатні надати найбільш істотний вплив на формування прибутку підприємства, забезпечивши тим самим його економічну безпеку.

Розглянемо основні кроки здійснення ситуаційно-адаптивного управління в організації:

- управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації, тобто які вимоги до організації висуває ситуація і адаптувати її до мінливого зовнішнього середовища;

- повинен бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який б в більшій мірі задовольняв вимогам до конкретної ситуації;

- управління повинно створювати потенціал в організації та необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю керівництва ситуацією;

- управління повинно призвести до відповідних змін, які дозволять адаптуватися до ситуації.

Цей підхід забезпечує адекватність зв'язків між елементами, цілеспрямованого функціонування та взаємодію з середовищем (рис. 1).

Сутність ситуаційно-адаптивного підходу до управління організаціями полягає в тому, що об'єктами управління виступають всі елементи організації.

Основна мета полягає в підготовці місця та створення умов для наступного розвитку та й удосконалення діяльності господарюючого суб'єкта, прогнозування можливих змін стану статичного та динамічного бізнес-середовища для упередження змін зі сторони підприємств конкурентів.

Основними завданнями підходу в системі стратегічного та оперативного управління підприємствами є внесення корегуючих дій у напрямку розвитку організації – проведення системно-комплексного аналізу, оцінка бізнес-ситуації та ін.

Об'єктивна необхідність застосування ситуаційно-адаптивного підходу обумовлена потребою в розробці механізмів управління підприємством в мінливих зовнішніх та внутрішніх умовах; складністю і різноманітністю виробничих процесів; неповною неточною вихідною інформацією. Особливістю даного підходу є те, що він направлений лише на вирішення питань превентивного характеру, запобігає появі проблемних ситуацій в організації.

Функціонування і розвиток сучасних підприємств базується на інформаційній інфраструктурі, яка виступає основним інструментом для ситуаційно-адаптивного управління. Для даного управління підприємствами необхідний інформаційний обмін, який

забезпечується супроводом управлінських рішень. Різноманітна сукупність управлінських дій зведена до обмеженого переліку функцій, що становить замкнений цикл управління. Для здійснення цих функцій необхідно єдине інформаційно-аналітичне забезпечення, інструменти які дозволяють відслідковувати інформацію (моніторинг прийняття та виконання рішення). В інформаційній простір підприємства надходять дані як з зовнішнього так і з внутрішнього середовища. Завдяки інформаційній системі управління підприємств отримують надійні вимірювачі результатів своїх управлінських зусиль з вирішення проблем адаптації до потреб ринку, управління фінансами, управління персоналом та ін. сферам діяльності.

Механізм реалізації ситуаційно-адаптивного підходу управління підприємством в конкурентному середовищі є частиною адаптивного управління, який являє собою сукупність принципів, інструментів та технологій прийняття та виконання управлінських рішень.

Цей підхід поєднує всі види управління, вносить рухливість, гнучкість та динамізм в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися та розвиватися, що забезпечує економічну безпеку організацій.

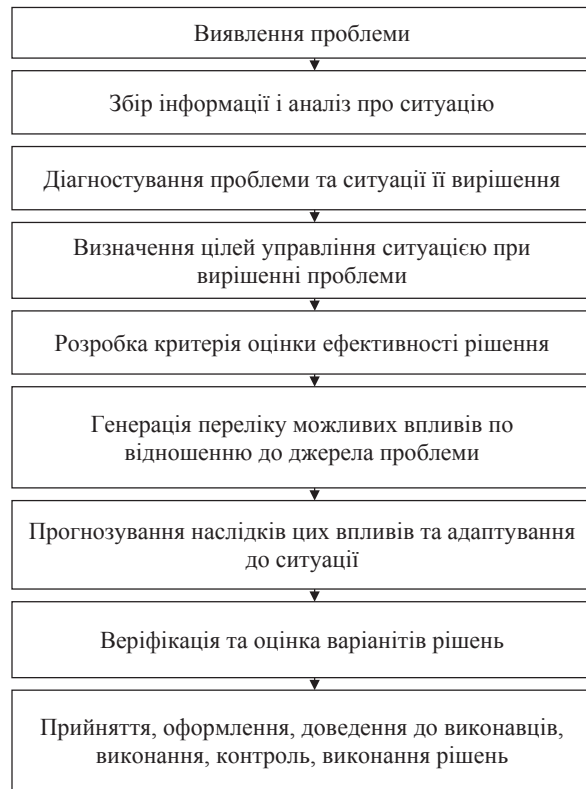
На сьогодні очевидним є той факт, що вирішення завдань управління являє собою основу роботи менеджерів різних рівнів управління. Сучасна теорія управління виділяє три підходи до прийняття управлінських рішень, а саме: раціональний, поведінковий і ірраціональний [4, с. 324-330]. Кожен з цих підходів дає свій результат вирішення проблеми. Реальність полягає в тому, що менеджери, працюючи в мінливому середовищі, приймають рішення на основі комбінації інтуїції, досвіду та аналізу. Тому підприємства для підвищення ефективності управління зацікавлені в розробці і удосконаленні ситуаційно-адаптивних інструментів менеджменту. Дані інструменти, приводять в дію усі зв'язки організаційної структури в залежності від змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, що забезпечують обмежено раціональне вирішення управлінських завдань кожним менеджером. Алгоритм прийняття рішень при ситуаційно-адаптивному управлінні включає наступні стадії (рис. 2).

На нашу думку, впровадження ситуаційно-адаптивного підходу дозволить підприємствам:

- запобігати появі проблемних ситуацій;
- виявляти та виділяти пріоритетність проблем в діяльності господарюючого суб'єкта;
- виступати засобом, що сприяє мобілізації, раціональному розподілу та використанню ресурсів;
- ліквідувати «стратегічні прогалини» в діяльності підприємства.
- подолати невизначеність бізнес-середовища.

Ситуаційно-адаптивний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, визначенням цілей управління ситуацією при вирішенні проблеми, а також прогнозування наслідків для ситуації та обрання оптимального способу досягнення мети.

**Висновок з проведеного дослідження.** Ситуаційно-адаптивний підхід до управління виступає основою нової управлінської парадигми – органічної, яка націлює менеджерів на формування організації з високими адаптивними властивостями, здатністю еволюціонувати, розвиватись у відповідь на зміни та виклики бізнес-середовища. Даний підхід допомагає підприємству підлаштовуватися до конкретних вимог, здійснювати зміни та перестановки найбільш раціонально безболісно, як створювати і розвива-



**Рис. 2. Алгоритм прийняття рішень при ситуаційно-адаптивному управлінні**

ти адаптаційний потенціал. Ситуаційно-адаптивне управління – це мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики та обрати цілеспрямовану поведінку пристосування до управління.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Леонид Иванович Абалкин // Вопросы экономики, 1994. – № 12. – С. 4–13.
2. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств / Олена Володимирівна Ареф'єва // Недержавна система безпеки підприємництва як субект національної безпеки України : зб. матер. наук.-практ. конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 49–53.
3. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М. А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–30.
4. Грифін, Р. Основи менеджменту / В. Рикі, Р. Грифін, Володимир Яцура: підручник ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
5. Зяблицкая Н.В. Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли / Н.В. Зяблицкая: монография. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 163 с.
6. Ильяшенко С.И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.И. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. – 2003. – № 3 (21). – С. 12–19.
7. Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю.Г. Лысенко, Лопатовський В.Г. Поняття, класифікація ризиків та методи боротьби з ними / В.Г. Лопатовський // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 4.4.1. – Т. 1. – С. 177–180.
8. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности / Мак-Мак В.П. – М. : Мир безопасности, 1999. – 160 с.
9. Моторна Я. Проблеми функціонування фінансової системи України. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68425.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68425.doc.htm). – Заголовок з екрану.